

PRIKAZ KNJIGE

Edita Slunjski i suradnici (2019).

Izvan okvira 4, Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alati razvoja prakse vođenja

Zagreb: Element.

str. 256

Brojnim čitateljima Edite Slunjski poznat je njezin stil pisanja koji prije svega obilježava nastojanje da poveže teoriju i praksu, da zadovolji zahtjeve znanosti, ali da djelo bude jasno i korisno praktičarima te da ih potiče na promišljanje svoje prakse. U posljednjih pet godina izdala je tetralogiju znanstveno stručnih knjiga objedinjenih pod nazivom *Izvan okvira*. Iako je Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece iz 1991. godine dalo otvorena vrata svim vrtićima da „izađu iz okvira“, Nacionalni kurikulum iz 2015. godine to je još jače naglasio, mnogi su praktičari nastavili s tradicionalnim praksama. Autorica duboko vjeruje, i svojim knjigama dokazuje, da je kvalitetu moguće mijenjati samo iznutra, da slova na papiru nemaju veliku vrijednost bez djelovanja.

Ovom knjigom, četvrtom „izvanokvirnom“, potvrđuje ideju da je za osiguravanje visoke kvalitete obrazovanja djece nužno kvalitetno vođenje ustanove i u ustanovi. Vođenje podrazumijeva utjecaj pojedinca na grupe s ciljem ostvarivanja ciljeva koji bi u idealnim uvjetima trebali biti zajednički svim uključenima. U odgojno-obrazovnome istraživačkom prostoru to je vrlo istraživani fenomen, kako u svijetu tako i kod nas. Ono što nedostaje u hrvatskome istraživačkom prostoru jest vođenje ustanova (i u ustanovama) za rani i predškolski odgoj i obrazovanje⁶ koje se po strukturi i načinu upravljanja razlikuju od ostalih dijelova sustava u nekoliko segmenata, a u odgojno-obrazovnome radu imaju brojne specifičnosti zbog čega ih je teško uspoređivati s ostalim dijelovima sustava. Edita Slunjski je, sa suradnicima, pokušala popuniti i ovu rupu u hrvatskome istraživačkom prostoru. Suvremene teorijske koncepte vođenja najprije je razradila u znanstvenoj monografiji „Izvan okvira 3, Vođenje: Prema kulturi promjene“ (2018) što pruža temelj četverogodišnjega akcijskog istraživanja koje je autorica provodila u vrtićima s područja Grada Zagreba, Zagrebačke županije, Sisačko-moslavačke, Karlovačke, Kopriivničko-križevačke, Virovitičko-podravske i Zadarske županije, a koje čini okosnicu ove monografije.

Knjiga je podijeljena u 3 poglavlja. Započinje poglavljem pod nazivom *Istraživanje procesa vođenja u vrtiću* u kojem autorica definira polazište, značajke, su-

⁶ U daljnjem tekstu koristit će se skraćenica „rani odgoj“ ili „vrtić“ umjesto „rani i predškolski odgoj i obrazovanje“

dionike te rezultate istraživanja koje zaključuje raspravom o vođenju s obzirom na specifične kontekstualne uvjete vrtića, na specifična umijeća vode te na specifičnost vođenja s obzirom na različite strukture grupe. Autorica polazi od ideje da na kvalitetu odgojno-obrazovne ustanove uvelike utječe vođenje same ustanove što su potvrdili mnogi autori, a poziva se i na naš Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015) u kojem je vođenje vrtića i u vrtiću važan kontekstualni čimbenik kulture vrtića (uz prostorno materijalno i socijalno okruženje). Okosnicu istraživanja čini ideja zajedničke izgradnje razumijevanja i suradničke kulture. Mnogi bi pomislili da je tu kraj knjige, ali je autorica u ovoj knjizi, kao i u nekim prethodnima, dala prostor praktičarima, odgajateljima, pedagozima i ravnateljima ustanova ranoga odgoja da izraze svoje viđenje raznih tema vezanih uz vođenje polazeći od teze da je vođenje zajednički proces učenja.

U drugome poglavlju pod nazivom *Pedagoško vođenje i izgradnja kapaciteta ustanova iz perspektive pedagoga* sedam pedagoginja (Vesna Kašuba, Mirjana Slamar, Jasmina Knežević, Biljana Vidačić Maraš, Nikolina Bilogorević, Iva Debeljak i Anita Malašić) nekoliko javnih i privatnih vrtića predstavile su istraživanje u kojem su aktivno sudjelovale kao članice umrežene profesionalne zajednice učenja predškolskih pedagoga pod vodstvom prof. dr. sc. Edite Slunjski i prof. dr. sc. Ante Kolaka (Filozofski fakultet u Zagrebu – Odsjek za pedagogiju) na kojima su raspravljali o različitim aspektima vođenja s posebnim naglaskom na pedagoškoj i distribuiranoj dimenziji. Vrijednost ovoga poglavlja jest prvenstveno u tome što se bavi ulogom pedagoga u ustanovi ranoga odgoja koja je nedovoljno definirana te u domaćoj i stranoj literaturi gotovo potpuno zanemarena. Vođenje iz perspektive pedagoga podrazumijeva vođenje odgajatelja ka unapređenju odgojno-obrazovnoga procesa. Autorice poglavlja podijelile su svoje viđenje, dileme i probleme s kojima se svakodnevno susreću trudeći se ispunjavati svoju ulogu pedagoškoga vođe ustanove. Počevši od toga da je najvažnije poznavati i razumjeti kompleksnost i dinamiku odgojno-obrazovne prakse i kontekstualnih čimbenika ustanove u kojoj djeluju i koji uvelike utječu na vođenje, autorice zaključuju da pedagog svoju kompetenciju mora graditi na poznavanju teorije ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja. Osim temeljnih znanja predškolske pedagogije, pedagozi svoje djelovanje moraju temeljiti na sofisticiranome poznavanju mikrokonteksta i kulture ustanove u kojoj rade (međusobnih odnosa među djelatnicima, načinu komunikacije, načinu vođenja) te istraživati načine njezina unapređenja. Najveća se prednost pritom pridaje profesionalnim raspravama koje moderira i vodi pedagog, a zahtijevaju istančane vještine facilitiranja, stvaranja poticajne klime u kojoj svi imaju pravo na vlastito mišljenje, davanja povratne informacije i koje se temelje na uzajamnome povjerenju i uvažavanju. Temeljna uloga pedagoga u ustanovi ra-

noga odgoja je unapređenje odgojno-obrazovnog procesa⁷, a to je bez kvalitetnoga vođenja nemoguće postići. Također, ono što su pedagozi izdvojili kao važno pitanje nakon postizanja neke promjene jest kako tu promjenu održati, kako održavati i razvijati kvalitetu rada ustanove jer se ponekad „zakovitla kolo“ promjene, ali onda ne samo da stane, već zna krenuti i unatrag.

U trećem poglavlju, pod nazivom *Primjeri iz prakse i alati razvoja prakse vođenja*, autorica nudi jedan zanimljiv format koji se sastoji od „zrnca mudrosti“ eminentnih autora o raznim aspektima vođenja, detaljnije razrade specifičnoga problema vođenja s prednostima i nedostacima (npr. Prokletstvo brzih rješenja, Kultura preuzimanja rizika i priznavanja pogreške, „Klimava“ motivacija...), nakon čega slijedi još detaljnija „uputa“ za ravnatelje, pedagoge i odgajatelje, refleksije iz prakse brojnih praktičara te upitnici za samoprocjenu (za svaku profesiju posebno).

Posljednjim poglavljem autorica zaista daje konkretne alate koji mogu biti od velike pomoći praktičarima kako bi kroz promišljanje svoje voditeljske uloge unapređivali svoju praksu i utjecali na kvalitetu rada i kulturu cijele ustanove i šire.

Umjesto zaključka, autorica na kraju monografije nudi „zrnca mudrosti“ proizišla iz ovoga istraživanja, iz profesionalnih promišljanja ravnatelja, pedagoga, odgajatelja, same autorice te pisca predgovora, poznatoga hrvatsko-njemačkog znanstvenika Ivana Đikića koji i u predgovoru kaže da: „Djeca i mladi koji vole učiti, koji se usude misliti i koji su spremni surađivati kako bi stvarnost mijenjali na bolje, najvažniji su, a možda i jedini ključ razvoja kvalitetnijeg društva“ želeći reći kako ove vrijednosti treba razvijati od najranije dobi djeteta za što je nužno da ih odrasli i sami primjenjuju.

Možda bi joj neki zamjerili nedostatnu znanstveno-metodološku utemeljenost, no ono što autorici i ovoj knjizi nitko ne može zamjeriti jest kontinuiran, sustavan rad na unapređenju prakse ranoga odgoja, povezivanje teorije i prakse, poticanje praktičara na angažman, na istraživanje, reflektiranje i unapređivanje svoje profesionalne uloge. Edita Slunjski je i ovom knjigom, kao i mnogim prethodnima, dala veliki doprinos teoriji i praksi ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja.

Doris Velan

7 Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, 2008.